

[報 告]

## 2018 年度 経営総合科学研究所 企業調査報告 —— 社員一人ひとりがキラリと光る株式会社吉村の「ひらがな経営」——

山 本 大 造

### はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している<sup>1)</sup>。

本年度の「企業調査」は、静岡県焼津市および静岡市において、8月9日(木)～10日(金)の日程で実施した。当研究所の所員一同は、8月9日、焼津市にある株式会社吉村の静岡総合工場、静岡営業所、物流センターを訪問した。

### 1. 株式会社吉村の概要と歩み

株式会社吉村は、お茶や海苔をはじめとする食品パッケージ（食品包装資材）の企画・デザインから印刷、加工、製袋、そしてユーザーである事業者への出荷・販売まで、一貫した製品サービスを手がける「総合パッケージメーカー」である。特にお茶（日本茶）のパッケージでは、「業界ナンバーワン」企業として知名度も高い。全国のお茶屋さん約8,400社との直接取引によって、自社

で企画しカタログで提案する 3,635 アイテムの「既製品」とお茶屋さんのオリジナルパッケージを提案する「オーダー品」まで幅広い製品サービスを提供している（いずれも、2018 年 8 月訪問当時）。

それだけでなく、「茶業界のパートナー」としてお茶屋さんの販売促進や企画提案など「提案型営業」に力を注ぐとともに、「給茶スポット×お茶 Bar」「T-1 グランプリ」等の日本茶の振興のためのイベントに事務局として参加するなど、お茶文化の普及促進にたいへん熱心な市場創造型の企業でもある<sup>2)</sup>。さらに、お茶に合う海苔や乾物などの伝統的な日本食を美しく飾り、最終消費者が手に取りやすく使いやすいパッケージや商品を企画・開発・提案することで、私たちの豊かな暮らしを創造する企業として進化を続けている。

株式会社吉村の社員数は 228 名（男性 132 名 / 女性 96 名：2017 年 12 月現在）である。他にも、子会社である正雄舎に 34 名の社員が活躍している。東京都品川区にある本社をはじめ、静岡県焼津市にある静岡総合工場、静岡営業所、物流センター、京都市、仙台市、福岡県大野城市、鹿児島市に各営業所を展開している<sup>3)</sup>。2017 年度（第 64 期）の売上高は約 51 億 8 千万円で、創業以来 84 年間「赤字を出したことがない」という<sup>4)</sup>。

株式会社吉村は、人を大切にし人を生かす企業としても知られている。その一端は数々のマスコミ報道、受賞歴にも現れている<sup>5)</sup>。例えば、2016 年には、橋本久美子「社長自らの経験に基づく、社員を大切にする経営」として、中小企業庁「はばたく中小企業 300 選」に選定されている<sup>6)</sup>。2017 年には、「女性社員らの持つ消費者の視点を基に日本茶の消費拡大を促す商品・サービスを次々と開発、価格競争から脱却し営業利益の大幅増を実現」しているとして、経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定されている<sup>7)</sup>。

この「新・ダイバーシティ企業 100 選」では、子育て中の女性社員の能力活用を図るために全社員を巻き込んだ様々な取り組みが紹介されている。例えば、子育てをしていない男女社員をも巻き込んだ意識改革プロジェクト「オレンジプロジェクト」、配偶者の転勤、介護などで退職する社員が復職できる制度

「MO 制度」、「法定以上のつわり休暇制度」、短時間勤務の子育て中の社員でも「提案の切り口」によって担当者となって各ブランドの商品開発や商品企画を進められる「ブランドオーナー制度」など、同社のユニークな取り組みが取り上げられている。こうした両立支援の充実に加え、長時間労働の削減や「休める風土づくり」、「多様な社員の多様なニーズに応じた施策」を実施し、「出産退職者は 0 人、子育て中の社員が 13 名在職」し、「2011 年度には平均 42 時間だった 1 人当たり平均残業時間は、2014 年度には 27 時間、2015 年度には 17 時間まで減少した」。新卒応募者も増加し、2016 年度の「離職率も 2013 年の 10.05% から 1.9% へと減少」しているという<sup>8)</sup>。

さらに、坂本光司教授ら「人を大切にする経営学会」が主催する「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」では、2018 年 3 月、株式会社吉村は伊那食品工業株式会社などとともに第 8 回大賞を受賞している<sup>9)</sup>。

株式会社吉村が「吉村英一商店」として創業したのは 1932 年である。2018 年時点でおよそ 86 年の社歴を有する。株式会社吉村の歩みを大きく捉えると、誠実な仕事ぶりで顧客の厚い信頼を勝ち得た創業期、先を見据えた積極的な投資と営業努力によって全国にネットワークを広げ「業界ナンバーワン」の地位を確立した拡大期、「茶業界のパートナー」としてのビジョンをより明確にするとともに時代の変化に対応した「ダイバーシティ経営」で進化を続ける現在の姿の 3 つの時期に区分できるだろう。この 3 つの区分は、創業者である吉村英一氏、二代目の社長（会長）吉村正雄氏、現社長（三代目）橋本久美子氏、それぞれの経営者の苦難と努力、実績と符合する。この間、株式会社吉村は、独自のアイディアと技術によって日本茶のパッケージと流通にイノベーションをもたらしてきた。また、お客様に奉仕する理念、消費者のニーズの変化をいち早くくみ取り、先を見据えた経営でも一貫した特長を見ることができる。

株式会社吉村の前身、吉村紙業株式会社の社史『挑戦の軌跡 - 茶・海苔業界と歩んだ吉村紙業の 80 年』（以下、『80 年史』と略記）によると、吉村英一商

店は、1932 年 7 月に水引や熨斗袋など祝儀用品を加工・販売する個人事業として品川区豊町で創業した<sup>10)</sup>。創業者である吉村英一氏は、1704 年創業の楊枝専門メーカー、日本橋小網町の「さるや（現：株式会社 日本橋さるや）」<sup>11)</sup>に長く奉公し、独立前には「番頭として店を切り盛りする立場」にあったという(22-23)。吉村英一氏は、「さるや」で商売の基本を学び、日本の伝統的な手加工製品である楊枝づくりの心と技を生かせる道として水引や熨斗袋など祝儀用品の製造・販売を手がけることを決意して、吉村英一商店を創業した<sup>12)</sup>。「さるや」で学んだ「良い商品を作り、お客様に喜んでいただく」という哲学と、「さるや」時代から培われた信頼や努力も加わり、吉村英一商店の出だしは順調だったという(23-24)。

だが、お客様の信頼も厚く「地道に商圏を広げていった」吉村英一商店も、1945 年の東京大空襲によって全てを焼失してしまう(25)。それでも、吉村英一氏は、人知れぬ苦労と自身の才覚でもって、戦後 1 年を経ずして吉村英一商店を再開する。この時、吉村英一氏はすでに戦後の消費スタイルや消費者ニーズの変化（例えば安価で簡便な紙に水引が印刷された熨斗袋の登場など）を予見していたという。1948 年に吉村英一商店は、紙加工製品・製袋分野に進出し、事業転換を図る(29-30)。ここでも吉村英一氏は、「お得意様が困っていることやご要望をお聞きしながら、仕事の領域を拡大」していったという。『80 年史』の中で、二代目社長吉村正雄氏は、この時をふり振り返り「今あるお得意様を大切にし問題解決のパートナーになること。業種を絞り直取引にこだわって下請けにならないという点。理論ではなく無意識の選択だったと思いますが、どちらも吉村紙業の基本的な経営姿勢として現在も受け継がれています」と語っておられる(30-31)。

戦後、吉村英一商店が新たに手がけたのは、海苔袋の製造・販売であった。1932 年の創業当時から吉村英一商店のお得意先には、東京湾沿いの海苔の専門店も多かったという。吉村英一商店は、大森界隈の海苔問屋のニーズを早々とくみ取り、海苔を家庭向けに販売するための紙袋（海苔袋）を手がけるよう

になった (32-33)。

この分野でもお得意先からの信頼と評価を勝ち得て、製袋機などを導入し、家内制手工業から量産体制へと事業は拡大していく。吉村英一商店は、1954 年 10 月には有限会社となる。戦後の食糧事情が改善していくにつれ板海苔の需要も拡大し、従来からの祝儀用品と並んで紙包装資材も主力商品に育っていった。1958 年には活版印刷機を導入し、印刷工程の内製化、事業内容の近代化を図る (34-37)。後に二代目社長となる吉村正雄氏が、吉村英一商店に正式に入社したのはこの頃であった (36, 39-40)。

1963 年 9 月、吉村英一商店は、品川区豊町に新工場を建設し、オフセット印刷機を導入した。日本の高度経済成長の下、印刷需要の急速な拡大と技術革新の進展に対応し、紙包装や熨斗紙のニーズに応えるものであった。吉村正雄氏の積極的な経営姿勢は、この頃から見られる (43, 46-49)。

戦後間もない時期に、祝儀用品から紙加工製品・製袋分野に事業を進めたように、先行きを見越した市場開拓は同社の「生き残り」を支えた。吉村正雄氏は、資金繰りに苦労をされながらも、新たな市場の開拓にも力を注いでいた。品川区豊町に新工場を建設したころから、茶袋の製造・販売を手がけるようになる。『80 年史』によると、「12 月の新海苔、5 月の新茶と、仕入にかかる資金需要が分散することから、関東の海苔問屋や小売店は海苔と同時に日本茶も扱うようになって……、吉村英一商店でも茶袋の加工が商品のラインナップに加わって」いった (50)。

その上で、吉村正雄氏はイノベーションを積極的に起こしていく。例えば、1964 年に茶袋の材質に石油化学製品のフィルムを採用し、保存性に優れた茶袋を茶業界に提案している。当時は、食品の包装品や袋の材料にポリエチレンが使われ始めた頃で、「お茶の流通業界で紙以外の茶袋を提案したのは、吉村英一商店が初めて」であったという (51)。また、吉村正雄氏の提案によって、1967 年 10 月、株式会社へと組織変更し、社名も「吉村紙業株式会社」となった。吉村英一氏が引き続き代表取締役を務めながらも、吉村正雄氏のリーダー

シップによって「脱家内工業」を果たし近代企業へと成長したのである（55-56）。

他社に先駆けて開発した新素材の茶袋の評判は良く、需要の拡大を背景に吉村紙業は全国的に市場開拓を進めていった。そして、1970年10月には静岡営業所、翌1971年7月には仙台営業所を開設していった。特に静岡営業所の開設は、「茶袋をメインに営業展開をし始めた吉村紙業にとって必然の戦略」であった。日本茶生産の本場である静岡に「事業拠点を置くのは、以前から正雄（氏 - 引用者）の脳裏に描かれていた事業拡大の道筋」であったという（59）。

この頃から、吉村正雄氏はメーカーとしての基盤を強化する構想を固め、静岡に印刷から加工、製袋までの一貫工程を持つ新工場の建設準備を始められた。将来の茶流通の変化を見越して、同業他社の多くが専門商社型の道筋を歩むのに対して、「他社との差別化を図るには、モノづくりを自社で行うことが肝要だと考え」てのことであった。吉村正雄氏は「これからの茶流通は産地主導型になる。車社会が進み、包装資材の精度が上がって保存性が確約されれば、産地で茶袋に詰めて消費地に流す時代が来る」と語っておられたという。それまでのお茶の流通、つまり産地で大きな茶箱に入れた状態で消費地まで鉄道で運び、消費地の問屋が少量ずつ小売店に卸し、小売店の店頭で顧客からの注文に応じて茶箱から量り売りをして紙製の茶袋に茶葉を詰めていた流通の有り様が、逆転する姿を1970年代の初頭には思い描かれていたことになる。1970年代に、メーカーになることに「こだわり」、経営資源をメーカー機能に振り向けたのは、吉村紙業の歴史のなかで「大きな分岐点」であったと現社長の橋本久美子氏は回想しておられる（61-64）。

焼津市越後島に静岡総合工場が完成したのは、1973年11月である。吉村正雄氏は「これからの物流は、すべて車が主役になる。車の便が企業競争に大きく影響する」という考え方で、この地を工場予定地と定めている<sup>13)</sup>。

静岡総合工場が操業を開始したのは、「第一次オイルショック」という大きな経済環境の変化、吉村紙業にとっても「最悪の経営環境の中で」のことであっ

た。それでも「以降 1980 年にかけて、一貫生産設備を揃えていく」<sup>14)</sup>。吉村正雄氏の地元重視の考え方から、地元出身の 35 名の社員を新たに採用し、フル稼働、高生産性の操業が目指された (69, 85)。新たにグラビア印刷機と全自動フィルム製袋機を導入し、紙製からやがてフィルム製へとシフトしていく茶袋の生産力と品質を高めるという「攻めの戦略」が選択された (86-87)。

この吉村正雄氏の「攻めの戦略」、積極的な経営姿勢は、1979 年の「第二次オイルショック」による原材料高騰下においても変わることにはなかった (97-98)。1982 年に創業 50 周年を迎えると、茶業界を中心とする「総合パッケージメーカー」として、全国にさらに商圏を広げていく (99-104)。積極的な営業努力が功を奏し受注も拡大、工場設備の充実も進んでいく (116-118)。

1992 年に創業 60 周年を迎えた吉村紙業は、1973 年に操業を開始した静岡総合工場に隣接する形で新工場を完成させた。最新鋭の設備を備え、業界でも特に注目度が高かったという (143-145)。また、この年 (1992 年)、社内報「なかま」で、吉村正雄氏は茶包装業界において「念願の業界第一位も達成」したことを明らかにしている<sup>15)</sup>。

だが、「バブル経済」崩壊後の 1990 年代、日本経済が長きにわたる低成長期に入り「消費不況」が顕在化するにつれて、吉村紙業も先々の売上の伸び悩みを予想するようになる。それは、「業界第一位」企業としてのまっとうな危機感であったのだろう。

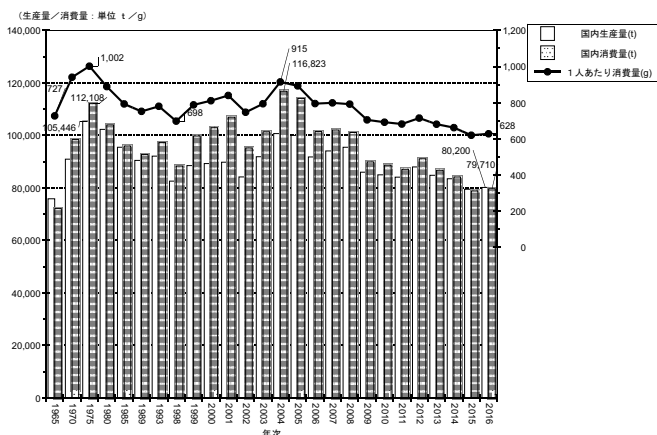
ここで、お茶の生産量、消費量の推移を見てみよう。1975 年には 112,108 トンだった国内の緑茶消費量は、1998 年には 88,347 トン、2016 年には 79,710 トンにまで減少している。1 人当たり消費量で見ても、1975 年には年間 1,002 g だったが、1998 年には 698 g まで減少している (図表 1)。世帯・1 人当たり購入量で見ても、同様のことが言える (図表 2)。逆に、茶系飲料の生産は、年毎による増減はあるものの、1990 年代半ばより緑茶飲料を中心に増加傾向にある (図表 3)。お茶をめぐる消費者ニーズの変化、つまり茶葉を買ってきて家庭や職場でお茶を飲むスタイルから、ペットボトルのお茶を飲むスタイル



への変化が 1990 年代の半ばから急速に現れたのだ。

こうした消費者ニーズの変化に対して、現在の代表取締役社長である橋本久美子氏は、「マーケットイン」の考え方を持ち込んだ<sup>(184)</sup>。当時、橋本久美子氏は、非常勤の契約社員として、同社が発行する情報誌「茶事記」の企画・編集などを担当していた<sup>(16)</sup>。「良いものを作れば売れる」というそれまでの一般的な発想ではなく、「最終ユーザーである消費者の声を、顧客である茶業者にフィードバックすることでしか、現在の行き詰まりを打開できない」と考えていたという<sup>(185)</sup>。

具体策として、橋本久美子氏は「消費者実態調査」を提案、1995 年 10 月～

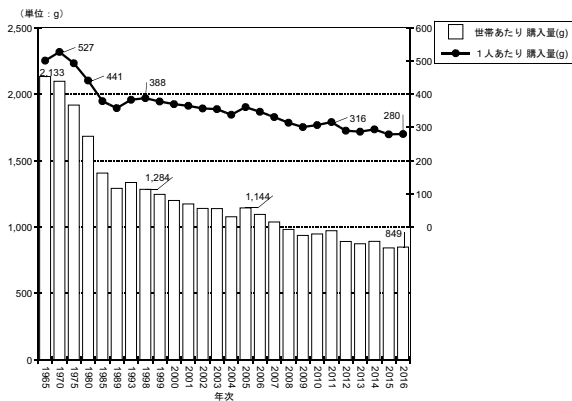


(出所) 全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会 HP「茶の需給状況 - 緑茶の消費量（供給ベース）の推移」より作成。 <https://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/seisan01a.htm>（閲覧日：2018 年 10 月 3 日）

(注) 図表中の「国内生産量」は、農林水産省官房統計部の資料による。2011 年～2013 年および 2015 年～2016 年の生産量は主産県統計となっていることから、農林省統計の 2010 年、2014 年の生産量の主産県に対する全国生産量の比率から推定されたラウンド値が掲載されている。「1 人あたり消費量」は、総務省による各年次 10 月 1 日現在の推計人口で「国内消費量」を除したものだ。

図表 1 緑茶の国内生産量、消費量の推移

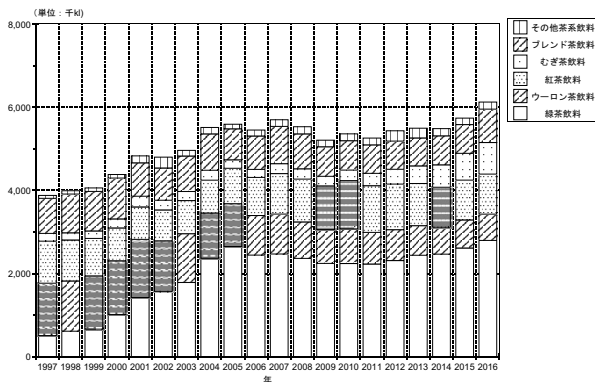




(出所) 全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会 HP「茶の需給 - 緑茶購入量の推移」より作成。 <https://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/seisan01b.htm#greentea> (閲覧日: 2018 年 10 月 3 日)

(注) 「世帯あたりの購入量」は、総務省家計調査によるもの。「1人あたり購入量」は、「一世帯あたりの購入量」を「世帯人数 (人)」で除したもの。

図表 2 緑茶購入量の推移



(出所) 全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会 HP「茶の需給 - 茶系飲料の生産の推移」より作成。 <https://www.zennoh.or.jp/bu/nousan/tea/seisan01c.htm> (閲覧日: 2018 年 10 月 3 日)

(注) 資料は、一般社団法人 全国清涼飲料工業会資料によるもの。

図表 3 茶系飲料の生産の推移

11月に「第1回消費者実態調査」を実施している。最終消費者のナマの声を科学的に把握・分析して、茶業界への新たな貢献を模索し始める（191-196）。

さらに吉村紙業は、社内改革を進め、現在の代表取締役副社長、吉村鉄也氏のイニシアチブの下、2001年2月にはISO9001の国際認証を受けるなど品質と生産性の向上努力も怠らなかった（234-238）。同年8月には静岡総合工場に隣接する場所に「物流センター」を完成させ、10月から本格稼働させている。

物流センターの稼働とISO認証取得を成し遂げ、2002年に吉村紙業は創業70周年を迎えた（238）。21世紀初頭の日本経済は、長期不況に落ち込んだままだった。吉村紙業も、利益は確保しているものの、売上が「じりじり落ち込んで」いたという（242）。だが、市場や消費者の生活スタイルの変化をくみ取り、的確に対応していくことが生き残りにつながることを、当時の会社役員・幹部達は十分認識していた。そのための仕組みとして、橋本久美子氏が発案した「消費者実態調査」がフル活用された。橋本久美子氏のリーダーシップによって、吉村紙業は「より強力な提案型企業」へと進化していった（244）。

橋本久美子氏と吉村鉄也氏が、ともに代表権を持つ社長、副社長に就任されたのが2005年11月である<sup>17)</sup>。社長就任直後、社員一人ひとりに橋本久美子氏からの手紙が届く。その手紙には、社員への想いと吉村紙業を社員と共にどうしていきたいかというメッセージが述べられている。そのタイトルは、「小さくても『きらり』 - 社員が誇れる会社になりたい」とある。優しい語り口で一人ひとりに語りかけるように社員を大切にしたいという想いとお茶業界とともに歩んでいくという決意、「お茶のある暮らしをもう一度若い世代に広げる」という会社の使命とすべき考え方が綴られている（262-265）。

3代目社長となった橋本久美子氏のもと、吉村紙業は「総合パッケージメーカー」としての機能を充実させていく。そして、2013年10月に現在の株式会社吉村に社名を変更したのである。

## 2. 株式会社吉村の経営理念と「ひらがな経営」

私（報告者）が、本年度の企業調査において、株式会社吉村を訪問したいと思ったのは、2017 年 7 月 6 日、中小企業家同友会全国協議会の定期総会で橋本久美子氏の講演を拝聴したことがきっかけであった<sup>18)</sup>。この講演で、橋本久美子氏は「『ひらがな経営』で社員がキラリ 全員が考え・行動できる会社へ。仕組みづくり 10 年の軌跡」と題して、株式会社吉村における経営理念の意義とユニークな「ひらがな経営」の仕組みを分かりやすく話された<sup>19)</sup>。

講演でマイクの前に立たれた橋本久美子氏は、とても明るくアクティブで、親しみの持てる優しい眼差しをたたえた方だった。そうした印象とは裏腹に、社長就任後も決して順調に今日の株式会社吉村を作り上げられたわけではないということも分かった。

時代というものであろうか、女性がトップにつかれることについては、まだ風当たりも強かったようだ。それでも橋本久美子氏は、ワーク・ライフ・バランスの取り組みや全員参加型の改革などを進めるとともに、「世界初のアルミ箔を貼り合わせたフィルムへのデジタル印刷にも成功し」実績を積んできた。株式会社吉村のオンデマンド・デジタル印刷「エスプリ」は、同社の創業以来の技術を活かしたお茶パッケージはもちろん、食品パッケージにおいても、小ロットでデザインから印刷、製袋、出荷まで一貫した製品作りができる。「エスプリ」は、「デジタル印刷の世界コンテスト『ディースクープ / Dscop (Digital Solutions Cooperative)』では、過去に 4 度の受賞をし、その品質は世界にも認め」られている<sup>20)</sup>。

このデジタル印刷を拡充すべく、静岡総合工場に新工場建設を決意した頃は、NHK の「ためしてガッテン」で掛川茶が紹介され、「深むし茶のブームの最中」だったという<sup>21)</sup>。だが、その直後の 2011 年 3 月 11 日、「東日本大震災」が発生した。福島第一原発事故の影響から一時期、茨城、狭山、足柄に続いて静岡茶からもセシウムが検出され「売上がピタッと」止まったという。

株式会社吉村は、「創業以来赤字を出したことは一度もない」が、売上の減少に伴い業務量が減ったことで「三交代勤務の必要がなくなった」。橋本久美子氏は、「すでに役員の賞与もやめ、役員の給与も削減し」手を尽きた上で、「壁新聞」で経営状況も社員に公開して、「きっと分かってもらえる」と思って深夜勤務手当の削減を提案した。当時、時間外労働や深夜労働に対して法定の割増賃金に加え、深夜勤務1回あたりの手当も支給していた。この1回あたりの手当の一部を削減しようとしたのである。

この提案に対して一部の社員が反対し、労使対立が起こってしまった。その場は、ベテラン社員の取りなしで収まったが、「工場の建設はどんどん進んでいく、借入金返済もある、新しい機械で製品トラブルは起こる、と問題山積みでどうしたらいいかわからない。社員がこの会社はダメかもしれないと思っている。ES（従業員満足度調査）の結果も急降下」。橋本久美子氏は、この時が「一番つらい時期」だったとふり返っておられる。

こうした状況に対して、売上を確保しようと、引き合いの多かったサプリメント業界のパッケージを手がけるようになった。売上が上がってくると、社内からは「サプリメント業界のパートナーになろう」という声も上がってきたという。ここに来て、橋本久美子氏は「お茶を次世代に伝えたいと思った自分はどこに行ってしまったのか」、「目の前のお金のことで理念を見失う状況」で自問されたという。経営理念を見直すべく、悩みの中で橋本久美子氏は中小企業家同友会の「経営指針成文化セミナー」に参加する。

ここでの対話と深い自問の中から気付きを得て、株式会社吉村の現行の経営理念がつくられた。経営理念を定めるに際して、「役員会、経営会議、来期の目標決め会議と発表していく際に、その都度わかった点、わからなかった点、リスクが心配な点などを出してもらいブラッシュアップを」重ねられた。「すると会議に参加した人が自分の言葉で理念を伝え始めるということ」が起こったという。橋本久美子氏によると、この頃になると、「社長についていくのではなく、理念についていくという感触を得た」という。

株式会社吉村の現行の経営理念は、「想いを包み、未来を創造するパートナーを目指します」である<sup>22)</sup>。このシンプルで分かりやすいフレーズには、同社のこれまでの歩みとこれからのビジョンが込められていることが分かる。

経営理念は、具体的な経営計画にブレークダウンされるとともに、理念・計画に沿った社員の行動を促し、報奨することと合わせて、日々の業務の中に溶け込ませ、もって PDCA サイクルを回していく仕組みが必要だ。講演の中で、橋本久美子氏は同社の取り組み、仕組みを分かりやすく教えて下さった。

株式会社吉村では、2011 年 3 月の東日本大震災後、売上の低迷にともない深夜勤務手当の削減を行ったが、「そのままではモチベーションも上がらない」ので、「純利益 2 割均等還元」を打ち出した。現在は「経常利益 1/4 均等還元」に変更されているとのことだが、利益の一部を社長から新入社員まで一律均等額で毎年 10 月の経営計画発表会に合わせて、賞与とは別に支給しているという。配分割合の考え方はシンプルで至って分かりやすい。つまり、「税金に 4 割、内部留保に 4 割」で、2 割を全社員に均等配分する<sup>23)</sup>。

株式会社吉村の「経常利益 1/4 均等還元」は、一般的なプロフィット・シェアリングのように金銭的な刺激でもって社員のモチベーションを高める効果というよりも、社員が自ら考え行動するための仕組みとして有効に機能していることの方が重要だ。橋本久美子氏は、一つの例として同社の「物流センター」を挙げ、他部門と協力して利益貢献を実現した例を説明された。そのために、同社では、経常利益を含めた経営情報をタイムリーにフィードバックしている。

橋本久美子氏によると「社員がやる気になるには、情報公開は必須」だという。月次で追っている経営データは、2 カ月に 1 度、模造紙に手書きで作成された「壁新聞」で公表される。「壁新聞」には、経営データの他、お客様からのクレーム内容や社員からの起案書とそれへの回答なども掲載され、社内にある社員食堂の壁に張り出されている。あえて掲示にこだわるのは、社員が集まるスペースで「歯磨きをしながら」、あるいは社員同士で雑談しながら読み、お互いに会話をすることが重視されているからだ。

「壁新聞」に掲載されるクレーム案件のうち、「大きなクレーム経験」は「レジェンド」として「笑えるタイトルをつけて残している」という。それは「誰がやったか」といった「犯人捜し」では決してない。橋本久美子氏によると、「個人名は忘れられても『事件名』は忘れない」。「レジェンド」は、失敗の経験を含めて業務プロセスをより改善していくために皆が知っておくべきこと、それも分かりやすく伝える仕組みなのだ。

社員の良い行動も「イチオシ表彰」という仕組みで共有される。半年に一度、社員は「自分以外の社員に一票入れる」。「投票には基準を設けず、一票入れた人の『行動』に対してコメントを書いて」もらう。ここで大切にされているのは、「行動を書く」という点である。橋本久美子氏によると、さんが「がんばった」と書くのでは「まねできない」レッテルだという。同じく「だらしがない」とするのも、レッテルに過ぎない。「行動を書いてもらう」ことで、行動を「見える化」でき、それを「フィードバック」して皆が共有できる。

橋本久美子氏は、現場各部署の貢献を促し、それをわかりやすく把握するための仕組みとして、「うえだ方程式」を説明された。「うえだ方程式」とは、同社の植田勝利氏（現 取締役生産本部長）が考案された「営業利益率を元にした倍率算出式で、損失金額に対する必要受注金額、経費削減金額に対する受注相当金額がわかる」ようになっている。「うえだ方程式」は、たいへん分かりやすい計算式になっていて、「営業利益を×円損したら、それを取り戻すのにy倍の売上が必要」というように計算する。例えば、「15万分の再製造は、売上にしたらいくら」ということが分かる。おかげで、お客様から「クレームをいただいた時、売上にしたらいくらになるか」を現場で考えられるようになったという。また、間接部門の努力によって「100万円の補助金を得られた場合、それはいくらの売上」に相当するかも算出できる。おかげで間接部門でも、利益貢献意識が生まれたという。

そして、橋本久美子氏は、会社の目的、目標の立て方には、順序が大切であるという。まず最初にあるのが「お客様の視点」である。「お客様の『いいな！』

が出発点。最初は泥んこになってもやり遂げる」。橋本久美子氏によると、「お客様の視点」のためには、「～のために、～をする」という考え方で「泥んこになっても楽しい」が先にあるという。次に「2 回目から泥んこにならないように業務プロセス（手順）を整える」。「次の成功モデルのために」、「PDCA を回すには」という考え方であるという。そのためにも、「育成と成長」が必要で、「成長し泥んこにならずにお客様の『いいな！』が実現することができれば結果として儲かる」。橋本久美子氏によると、育成のためには「個性を活かすこと」が大切で、成長は「方向性×スキル×やる気」で考えなければならないという。4 番目に「財務の視点」に立って、「喜びを最大化、入りを最大化して、出を最小化する」。株式会社吉村では、「この順序で会社目標から個人目標まで一気通貫で組み立てて」いるという。

さらに、橋本久美子氏は、株式会社吉村の会議の進め方を紹介された。ここから、同社の「人の活かし方」がよく分かる。同社では、全社員が会議体に参加する。橋本久美子氏によると、「全社員が意見を表明し、異議申し立てができる会社であることが大事」だという。「『 さんが言ったから正しいに違いない』では思考停止」になる。組織の中で上の立場に立つ人が、「ハダカの王様」にならないためにも、仕掛けが必要だという。そのため、同社では株式会社 CHEERFUL が開発した「カンファリスト®」という会議・会議参加者の育成メソッドを導入している<sup>24)</sup>。株式会社吉村の会議は、キッチンタイマーが常に立てかけられていて、会議の参加者が時間を区切って「分かった点、分からなかった点」など、意見をどんどん出し合う。例えば、各 2 分の持ち時間でどんどん意見を出し合って、発言に詰まっても「パスは 2 回まで」。そして、予め設定していた時間が来ると、全員が拍手をして強制終了となる。このやり方だと、「誰が言ったのか分からなくなる」ので発言しやすくなるという。

橋本久美子氏によると、PDCA サイクルは、「P のところから理解していないと人は D しない（動かない）」。<sup>25)</sup> だから、「巻き込む」ことが大切だという。

社員全員が参加する「ひらがな経営」には、社員個人の属性による垣根はな



い。株式会社吉村では、2011 年 11 月に定年退職後も勤務の継続を希望する社員のために株式会社正雄舎を設立しており、正雄舎に所属するベテラン社員も元気に活躍している。障がい者も、子育て中の女性社員もいる。橋本久美子氏は、社員一人ひとりの顔と名前を覚えていて、名前も漢字できちんと書けるといふ。「社員という名前の社員はいない」といふのが、橋本氏の考へである。一人ひとりを大切に、その努力と貢献を活かす仕組みが実践されているから、先述したように「新・ダイバーシティ企業経営 100 選」にも選ばれている。

橋本久美子氏は、この「新・ダイバーシティ企業経営 100 選」に前（2015）年度応募した際、実は一次選考で落選したと正直におっしゃった。すでに自身の経験から出産・育児で女性社員がやめない会社にしようと制度をつくっていたが、それだけではうまくいかなかったようだ。橋本久美子氏は、ここでダイバーシティとは「社員をもてなして雇用を続けることなく、さまざまな制約がある中で成果を出していける仕組みを工夫することが肝だと」気付かれたという。「子育て中の企画担当者であってもプランニング手当を出したり、わが子のようにブランドを育てるブランドオーナー制をつくったり」して、子育て中の女性社員の努力や貢献をきちんと評価できる仕組みを整えた<sup>25)</sup>。「多能工化で納期短縮と残業時間削減を両立するなどの仕組み」もつくり出した。そこには、「子育てにしっかり関わっていた男性社員の存在も大きかった」といふ。橋本氏久美子氏は、女性の働き方がいわゆる「ピンクカラー・ジョブ」にならないよう自社の組織を見直し、適切に責任と権限を委譲しているのである。

ディスカッションの中で、参加者も橋本久美子氏のお話しに巻き込まれ、共に考える雰囲気を実感できた。講演の冒頭、橋本氏は参加者が「2 回以上は『いただき！』」とほめていただけるよう報告したいとおっしゃっていたが、その目的・目標は十二分に達成された。フォローコメントとして橋本氏は、社員をほめるのではなく、感謝する気持ちで接しているという。「会社は社員のホームであってほしい」と願う橋本氏は、「社員 217 人の誕生日カードに 3 行必ずメッセージを書きます。ほめるのは傲慢だと思うので感謝を伝えるという

気持ちで書いています」という。橋本久美子氏の経営者としての姿勢がこの一言からも伝わってくる。

### 3. 会社見学会に見る社員一人ひとりが輝く仕組み

株式会社吉村では、毎月、焼津市にある静岡総合工場において「会社見学会」が実施されている<sup>26)</sup>。今年度の「企業調査」では、この会社見学会に参加して、経営理念に基づいて社員全員が考え、行動できる会社作りを学んだ。

その一端は、入り口から見学会の会場にまでの間にもうかがい知ることができる。施設内の隅々まで清掃が行き渡っているのはもちろん、社員のみなさんが一人ひとりが参加者に対して、自然に明るくて元気なあいさつを交わしてくれるのである。会社見学会を「他部署のやっていること」とせず、一人ひとりが自分のこととして受けとめている現れだと見ることができる。

会社見学会の冒頭、代表取締役副社長、吉村鉄也氏から歓迎のごあいさつと主体的で自律的な社員を育てる同社の理念についてご紹介いただいた。「会社見学会」にも、トップ経営者である吉村鉄也氏から入社2年目の若手社員まで、それぞれの担当ごとに幅広い職場のみなさんが関わっておられた。参加者としては恐縮の気持ちもあるが、みなさんが自分のこととして関わっておられたことが強く心に残る。

続いて、物流管理課課長（たねまき会社見学会ご担当）、長谷川智巳氏より当日の会社見学会を共に担当していただく6名の社員の方のご紹介とアジェンダ、目的・目標の確認が行われた（図表4）。株式会社吉村では、すべての会議、部署、職場、一人ひとりの社員の担当業務まで目的と目標を明確に定めて仕事に取り組まれている。アジェンダにあるように、会社見学会においてもそれは例外ではない。先述の講演の冒頭において、橋本久美子氏が「～のために（目的）、～をする（目標）」を決めることが大切、「～をする」に数字を入れることが肝だと話されていた。実際、この考え方は、会社見学会にも生かされて

いて、その組織の一貫性を実感できる。

次に長谷川智巳氏の司会によって参加者のネームプレート作りを行った。ここであえてネームプレート作りを紹介したいのは、ここにも目的・目標から導かれる意味が込められているからだ。長谷川氏によると、吉村流のネームプレート作りは「会議のスイッチをオン」にする意味があるという。

ネームプレート作りで「スイッチがオン」になり、参加者の自己紹介を行っ

<アジェンダ>「ひらがな経営」で社員がキラリ☆

想いを包み、未来を創造するパートナーを目指します。

開催日時 2018年6月9日(木)13:30~17:00  
開催場所 株式会社 吉村 静岡総合工場  
静岡県焼津市越後島408

【目的】皆様にとって吉村企業見学会が価値ある時間になるために  
【目標】2回以上は「いただきっ」とメモし自社に持ち帰っていただける見学会にする

スケジュール

通番	議題	議長	開始時刻	所要時間	終了時刻
	名刺交換				
1	オープニング 開会挨拶 本日の予定の確認 吉村流ネームプレート作り	長谷川	13:30	8	13:38
	吉村流自己紹介 20秒スピーチ お題「楽しみにしていること」		13:38	12	13:50
2	橋本の挨拶	橋本	13:50	12	14:02
3	経営理念に基づく会社の取り組み	植田	14:02	28	14:30
	目的:経営理念に基づき社員が自ら考え行動出来る仕掛けを知っていただくために 目標:吉村独自のアイデアと取組を伝える				
4	休憩		14:30	10	14:40
5	会議室(壁新聞・マル秘ノート・ノーベル起案)・展示ルーム見学		14:40	30	15:10
	目的:吉村の仕掛けを目で見て、「いただきっ」ポイントを見つけていただくために 目標:壁新聞・マル秘ノートなどの吉村の仕掛け10ポイントをご覧いただく				
6	展示ルーム⇒オーバブリッジ⇒センターへ移動・ご案内	長谷川	15:10	5	15:15
7	物流センター見学・ 物流センターの取り組み紹介(1/4選元取組事例・番付表・フライング)	松本	15:15	25	15:40
	目的:モチベーションが低かった物流課を盛り上げた仕掛けを知っていただくために 目標:実際に使っているスキル表・エラー表を視察で見ていただく				
8	休憩		15:40	15	15:55
9	社員との意見交流会 会議術の取り組み説明と5分会議体験	伊久美	15:55	50	16:45
	目的:社員を巻き込む全員参加の会議術を知っていただくために 目標:実際に5分会議を体験していただく				
10	質疑応答	長谷川	16:45	10	16:55
11	クロージング・写真撮影	長谷川	16:55	5	17:00

(注)「議長」欄に入る氏名は、同社 HP で紹介されている社員の方のみ掲載とした。

図表 4 訪問日当日の「アジェンダ」

た。ここにも吉村流はある。お手本として、「吉村チーム」が自己紹介を実践してくれた。お題を決めて、1人あたり20秒で、しかもそれをキッチンタイマーできちんと図る。必ず1人あたり20秒を使う。それよりも長くても、短くてもいけないというのが注意点だ。当日のアジェンダには、各テーマと議長だけでなく、開始時刻、終了時刻、所要時間（時分）が明確に記載されている。この日のお題は、「楽しみにしていること」。テーマを決めれば、一人ひとりの関心や個性もより分かりやすくなる。長谷川智巳氏によれば、会議は「理念を社員と共有し、互いに学ぶ教育の場」であるという。その言葉通り、オープニングから、すでに時間を意識することを自覚し、参加者同士のコミュニケーションが図られ、あわせて緊張が緩和され、同じ目的・目標を達成しようという雰囲気がいっそう良くなった。

オープニングに続いて、植田勝利氏より「経営理念に基づく会社の取り組み」というタイトルで「全員が自ら考え、行動できる会社作り」のアイデアと取り組みをご紹介いただいた。ここでも植田氏は、目的・目標、所要時間を明確に定め、キッチンタイマーを置いて話を進められた。

植田勝利氏は、株式会社吉村の歩みと業務内容を紹介された後、同社の強みと価値観を説明された。植田氏によると、「中小企業ならではの戦い方や価値観を共有する必要がある」という。株式会社吉村の場合は、「安売り」をせず、価格だけがセールス・ポイントにならないように、「パッケージにおける付加価値」を提案し、お届けしているのだという。また、株式会社吉村は、デザイン・企画段階の「ゼロ」から、グラビア印刷や同社独自の「エスプリ」印刷、ラミネート加工から製袋、後工程のオプションサービス、出荷、お客様の手元に届くまで自社で一貫生産・サービスできる。単なる「下請け」にならないというのも同社の強みであるという。

こうした株式会社吉村の戦略と価値観は、同社の経営理念と経営方針に明らかにされている。株式会社吉村の経営理念は、先述したように「想いを包み、未来を創造するパートナーを目指します」というものである。この経営理念は、

3つの経営方針に展開されている。その1.「私たちは、パッケージを通してキラリと光る未来をつくります」は、植田勝利氏の説明によれば「社会性」を謳っているという。つまり、パッケージを「コスト」ではなくお客様にとっての「ツール」として提供することで、社会に貢献するという同社のドメインや存在意義を示しているのである。その2.「私たちは、商品への想いが伝わる舞台を造ります」は、「科学性」を謳っているという。お客様の要望や課題を真摯に受けとめ、「人が集まる店舗づくり」など「トータル提案」によって「付加価値で儲ける」ということである。こうした経営理念・方針を実現していくために、3.「私たちは、挑戦して成長し失敗と喜びを分かち合う仕事場を作ります」が掲げられている。この第3の経営方針は「人間性」を謳っているという。実際に株式会社吉村は、「100年企業を目指して」、社員全員が考え行動できる仕組みをつくり、日々取り組みを進めている<sup>27)</sup>。

植田勝利氏によると、理念に基づく経営とは、理念が「読むものではなく、社員一人ひとりが理念に自分たちの仕事をあてはめて、それが共通言語になる」ことが大切だという。ただ、株式会社吉村でも、最初からそうした理念経営ができていたわけではないようだ。転機はおおよそ「5年前」だったという。そこには、会社役員としての謙虚さも含まれていよう。だが、どんな企業であっても、最初から経営理念のもとに「社員全員が考え行動できる」わけではないということを正直に教えていただいた思いである。

植田勝利氏によると、現在では社員が「自分の課は何を目指しているのかを考え、あり方を自覚できるようになった」という。例えば、新任の課長が課の理念・方針を作って昇格者プレゼンに臨んだ。ここから社員との対話・コミュニケーションが生まれ、悩みのなかから話し合いを重ねてお互いに学ぶようになった。自部門の業務が何を目指しているのか、どんな方針で業務をすすめていくのか、全社の理念・方針をもとに徹底して話し合う。そうして、マネジメントが自分の言葉で伝える重要性を理解し、組織メンバーの理解・信頼を得られるようになる。こうした連鎖はさらに他の課にも広がって、経営理念はブレ

ない「共通言語」になるのだという。また、植田氏は、もう一つの例としてお茶屋さんでよく見かける愛らしいキャラクター「お茶屋のみたらしちゃん」誕生エピソードを語ってくれた<sup>28)</sup>。「みたらしちゃん」は、コーヒー屋さんのオリジナルパッケージに使おうとした営業がいたことからキャラクターの理念・方針を作り上げたという。

株式会社吉村で目的・目標を定めるための4つの視点、つまり お客様の視点、業務プロセスの視点、育成と成長の視点、財務の視点は、橋本久美子氏の講演でも強調されていたように、順番が大切であるという。植田勝利氏によれば、この視点を定めるにあたって、50名以上の社員が参加して意見を各自が出し合って決定したという。そのため、社員はまさに「当事者になって」自身の仕事の進め方を考え、行動できるようになる。

4つの視点の一つ「成長と育成の視点」について、株式会社吉村は社員一人ひとりの貢献を「スキル×やる気×理念」の掛け算で捉えている。植田勝利氏によると、お互いに「長所を認め、短所を補いましょう」という考え方で、ご自身も「ハラに落ちている」という。具体的な取り組みとして、植田氏は「レジェンドリスト」を説明された。「レジェンドリスト」は、「失敗」の経験を社員全員が共有するための仕組みだ。それらの経験もユニークな名前が付けられている。例えば、仕事をしかかりにしたまま放置して出荷が遅れてしまったという「失敗」は「ホーチミン事件」。バックアップのミスでデータを喪失した事件は、「エンター押しちゃったらいっちゃった事件」という。こうした「失敗」の経験のなかから、優れたものは「殿堂入り」ということで「レジェンドリスト」と呼ばれている。経験から学ぶ組織文化がここにはある<sup>29)</sup>。

もう一つ、「財務の視点」について、植田勝利氏は「うえだ方程式」を例にとって説明された。植田氏によると、もともとは「54期の会社の損失金額（クレームや作業ミス）を減らすために考えた計算式」の考え方が、「いつの間にか『うえだ方程式』と言われるようになった」という。例えば、この「うえだ方程式」をあてはめると、ミスによる損失は受注金額にするといくら、業務

の効率化によって得られたコスト減や間接部門の貢献はどのくらいの売上に相当するかが誰でも把握できるようになる。おかげで社員「一人ひとりがコスト意識を共有できるようになった」という。この計算式自体もたいへん興味深い。が、今から10年以上前に、つまり植田氏が役員に就任される前に考案された計算式を全社的に採用し、各現場で共有されているという株式会社吉村の風通しの良さを実感できるエピソードでもある。

会社見学会は、社内に掲示されている「壁新聞」等の見学に進んだ。「壁新聞」は、文字通り模造紙に書かれて社員食堂の壁に張り出されている。社員のみなさんが、「壁新聞」で公開される経営状況を含む情報を、まさに「歯磨きをしながら」、お互いに立ち話のついでにでも読み、共有し、話し合う様子が容易にイメージできる。また、株式会社吉村には「マル秘ノート」というものがある。これは、同社の経営理念・方針から年間の目的・目標をさらに部、課、個人のものにブレイクダウンして、1年間のスケジュールに整理したものが記載されている。株式会社吉村は、毎年、新しい事業年度を10月からスタートする。そのために、6月に目標会議を開く。そこでは、社長から4つの視点にそった「たたき台」が示される。報告者となった社員は社長の「たたき台」に対して「もの申す」ことができる。こうした自由闊達な議論と検討によって、社員が皆、全社、部署、個人の目標・目的を「ハラに落とす」のだという。そして、9月までには全社の会議を行い、目的・目標から行事予定までを全社員が共有する。経営計画書を作り上げるのも全社員が参加して行い、経営計画発表会で公表する。10月の経営計画発表会は、原則として静岡で開催し、全社員が参加するという。全社員が参加することで、全国に広がる社員がお互いに知り合い、人的なネットワークが作り上げられる。こうした経営計画の共有を社員一人ひとりまで実現していくために「マル秘ノート」が活用されている。この「マル秘ノート」の様式についても、社員から意見を聞いて、それをフィードバックする形で今日の形になったという。

「壁新聞」には「ノーベル起案」と言われる同社の提案活動の内容も掲載さ



れている。例えば、「出張者が訪問先で発生したゴミを持ち帰るのが難しい場合、その対策として……」といった提案がなされている。提案には1件500円の報償が与えられるが、5割程度が採用されているという。提案の内容ももちろんだが、そのプロセスがより重視されている。

他にも、「お助けありがとう」の掲示がある。部署の垣根を越えて、他の社員の貢献や配慮が自分の仕事のどこで助かったかをお互いに実名を挙げて感謝のメッセージとして伝えるものである。ここで感謝を伝えてもらった社員は、きっと嬉しいに違いない。また、他の人が自分の仕事をちゃんと見ていてくれると確信できるのは、やりがいにもつながるだろう。説明において、実際に「嬉しかった」というエピソードも聞くことができた。こうして感謝の連鎖が社内に広がり、よいコミュニケーション環境がつけられている。

さらに、株式会社吉村には「イチオシ表彰」がある。社員一人ひとりが、他の社員の実名を挙げて、その貢献や配慮をたたえている。例えば、社員名を示して、「てんてこ舞いの物流を変えました」といった様子だ。こうした仕組みも、「ていねいで誠実な対応のできる社員をつくる」ことに役立っているという。こうした仕組みがどのように実践されているのかを聞くと、株式会社吉村では、仕組みに社員が縛られているのではなく、社員一人ひとりが仕組みをうまく使って生き生きと仕事をしている様子が分かる。

工場見学会は、次に展示ルームから物流センターの見学へと進んだ。展示ルームでは、株式会社吉村が提案している商品を見ることができる。お茶を手に取りやすいよう美しくデザイン・印刷されたパッケージの数々は、見るだけでも飽きることはない。また、株式会社吉村は、「フィルダーインボトル」を開発・販売している（製造はHARIO）。「フィルターインボトル」は、橋本久美子氏が始められた「消費者実態調査」で、急須を使っている家庭が少ないことに気付いたことから企画、開発された。「フィルターインボトル」は、「ブランドオーナー制度」の成果の一つでもある。「お茶文化を伝えたい」という橋本久美子氏と株式会社吉村の願いやビジョンが伝わるようなエピソードととも

に展示物を見ることができた。株式会社吉村では、「新茶内覧会」のような、お茶屋さんの市場創造や消費者とのコミュニケーションに関する提案など独創的な企画を数々行っている<sup>30)</sup>。展示ルームでは、そうした文化創造とも言える同社の取り組みの一端を見ることができる。

物流センターへの道すがら、オフィスの様子もうかがえる。オープンエリアがたっぷりとられている。こうしたレイアウトの工夫も、社員同士のコミュニケーションと自由闊達な雰囲気を育むのに役立っているようだ。

社員同士のコミュニケーションの一つの表れとして、現在トライアル中だという「ちょこっと掲示板」という仕組みを見ることができた。「ちょこっと掲示板」では、建物ごと部署ごとの仕事の様子を短いメモにして伝え、「困ったこと」を社員同士で共有し、それを見た社員が自発的に助け合う仕組みである。「困ったこと」を共有することで、他部門の繁忙の状態をお互いに理解できるようになり、残業の削減にも一役買っているという。

物流センターでは、松本佳代氏からご説明いただいた。松本氏によると、かつての物流部門は、プレハブ造りの倉庫で、「ベテランでないと何がどこにあるかが分からない」ような環境で作業をしていたという。ES 調査でも、かつての物流部門はポイントが低く、社内でも低く見られがちな部署だったという。

現在の物流センターでは、商品棚も商品も整然としていて、とてもそうしたかつての姿を想像できない。ピッキングの効率化を図るために、「ハンディ」という端末を使った作業フローと在庫管理が徹底され、最新のリフトが導入され作業負担も大幅に軽減されている。現場の「見える化」も進み、社員なら物流パレットの稼働数や棚の数などもすぐに答えられるという。そうした社員のスキルアップのために、松本佳代氏は、コミュニケーションをとりながら「クイズ形式」で理解度確かめる工夫をされているという。松本氏は、これを「ふり返りクイズ」と呼んでいた。このやり方だと、分かっているかどうか、「ハラに落ちている」かどうかすぐに確かめられるという。ただ、「チェックのためのチェックだと無駄になる」。決めたことをできるようにして、「ファイン

プレー」で、ヒューマンエラーを防止することが大切だという。

物流センターには、スキルマップが掲示され、社員の多能工化を進めている様子も見ることできる。縦軸に社員の氏名と横軸に取得したスキルが示されているフォームは、日本企業の製造ラインなどでよく見られるものであるが、スキルレベルに応じて「序の口」から「大関」「横綱」の親しみやすい称号が与えられているのは現場の工夫と言えるものだ。

現場の工夫が随所に活かされているのも、株式会社吉村の特長だ。例えば、物流センターの仕事を効率化するために、「発注のカンバン方式」によって業務効率を高めるアイディアは、松本佳代氏が研修先の企業から持ち帰ったアイディアを活かしたものだという。さらに、「フィルターインボトル」の出荷準備を物流センターで担当することとして、業務プロセス全体を効率化した例やリサイクル段ボールの仕組みで経費を抑え年間 70 万円のコスト削減につながったのも現場の工夫と提案によるものである。

多能工化も、現場の工夫と提案を活かすことも、株式会社吉村のダイバーシティ経営の賜物の一つとも言える。例えば、同社のエスプリ加工課では、かつて「男性ばかりの職場」だったが、女性が一人配置されることとなった。その時は「ムリだと思っていたことを、一つひとつみんなで考えていくことによって」多くの部・課に女性が入るようになったという。物流センターでも、障がい者雇用に初めて取り組んだときは、どう対応してよいか分からなかったと松本佳代氏はいう。しかし、共に働き学んでいくにつれて、本人の「特別扱いをして欲しくない」という気持ちに気付き、「ちやほやしたり、はれ物に触るような」接し方をするのではなく、普通に接するようになったという。障がい者雇用に前向きに取り組んでいる職場や企業でよく聞かれるエピソードであるが、実際に気付き、学び、共有し、ふり返り、定着していったプロセスを教えていただくと、まさに「ハラに落ちる」思いだ。社員一人ひとりが考え、行動している会社だからこそ、こうしたよい循環が描けたのではないかとも思う。

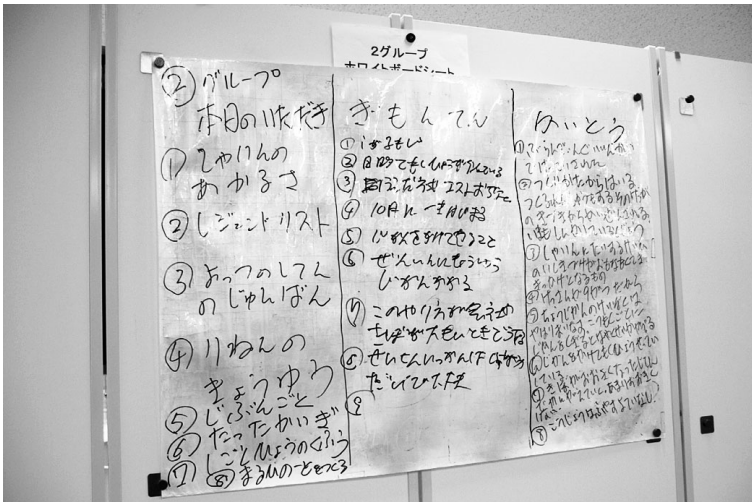
最後に、株式会社吉村の会議術である「5 分会議」の説明を受け、体験する

ことができた。「5 分会議」は、会議の効率化を図るためだけではなく、まさに PDCA の P の段階から全社員を巻き込む仕組みでもある。「5 分会議」の説明をしていただいた総務部人財サポート課の伊久美真由香氏によると、「5 分会議」で「社内の対立をチャンスに変えること」ができるようになったという。

一般的にいえば、組織内の対立、コンフリクトはどんな会社、部署でも見られるものである。株式会社吉村でも、例えば物流と営業事務で出荷のタイミングをめぐって「対立」があったという。物流センターでは、残業にともなうコストを発生させず、確実な出荷業務ができるように出荷指示を 15 時に締め切りたい。一方の営業事務の現場では、お客様のご要望に応えられるよう 15 時の締め切りを過ぎても、内容によっては出荷対応したい。このコンフリクトを「5 分会議」によって、それぞれ意見を出し合って解決したという。順番を重視する 4 つの視点という考え方も、生かされたに違いない。現在では、「お客様貢献出荷」として定着した仕組みによって、物流センターでの残業を発生させずに、お客様のご要望に応えることができるようになった。この仕組みで、年間 1,600 万円の売上確保につながった。こうした貢献は、「うえだ方程式」によって「見える化」されている。この「お客様貢献出荷」というネーミングも「5 分会議」から生まれたという。

また、伊久美真由香氏によると、「延長、延長」が普通であった経営会議も「5 分会議」の仕組みで変わったという。「2 日がかかり」だった東京本社での経営会議は 1 日に、3～4 時間だった時間延長もなくなるか、延長したとしても 5 分ぐらいですむようになったという。それも「5 分会議」のやり方で、アジェンダをきちんと設定するとともに、キッチンタイマーを使って時間を意識することで時間の無駄が減ったためである。そうすると参加者の意識も変わり、例えばクレーム対策会議でも案件が「自分事」となり、文字通り全員参加型会議ができるようになったという。

伊久美真由香氏の説明を受けて、会社見学会に参加した全員で「5 分会議」を体験してみた。テーマは「本日のいただき！」と「疑問点」である。テーブル



「5 分会議」で「本日のいただき」等は‘ひらがな’で書いていく（報告者 撮影）



会社見学会の終わりに株式会社吉村のみなさんと（長谷川智巳氏 撮影）  
 （注）ネームプレートのひもの長さにも、テーブルに座った時も見えるようにという意味がある。

ルごとにチームを作り、それぞれを2分で発表し、株式会社吉村の社員から1分で回答を得るという進め方だ。各チームで意見を出すのも、参加者が順番を決めて「ぐるぐる」回していく。「パス」も認められるが、「パス」は一人2回までである。意見はホワイトボードに「ひらがな」で書いていく。ひらがなの方が早く書けるからである。テーブルで「ぐるぐる」回しながら意見を出し合っているうちに、やがてホワイトボードに書き出されたものが誰の意見か分からなくなっていくが、その分本当に意見が言いやすくなったと実感できる。これをまとめて発表する際にも、そして社員の方からの回答を受けるさいにも、キッチンタイマーを使ってきちんと時間が計られ、時間が来ると拍手をして終わりである。時間は文字通り短かったが、「ハラに落ちる」体験だった。

そして、余韻も覚めやらぬうちに会社見学会は写真撮影を終えて、予定時間通り終了した。

#### 4. むすびにかえて

この報告書をむすびにあたって、株式会社吉村から報告者が「いただき！」と思えることをまとめてみたい。目標であった「2回以上」は優に達成できるだろう。株式会社吉村の歩みから学ぶところも多い。日本の「お茶文化」を大切にし、「伝えたい」という橋本久美子氏の願いは、株式会社吉村を通じて文化を創造するという大変意義のある社会的貢献であることも特筆すべきである。そこをあえて2つに絞ってまとめてみたい。

「いただき！」の一つは、株式会社吉村にはアイディアがいっぱいだということだ。そもそも橋本久美子氏が、アイディアの人だということも確かにある。橋本久美子氏のアイディアと実行力に巻き込まれるように、今や社員一人ひとりが現場からアイディアを発信し、対話の中で形をなし、実践されている。

そうしたアイディアから生まれた同社の仕組みは、どれもシンプルで分かりやすい。ユニークなネーミングや「5分会議」体験での「ひらがな」表記から



も分かるように、なるほど「ひらがな経営」とは実に言い得て妙だ。注目したいのは、それらの仕組みが有機的につながり、全体がポジティブに機能している点だ。それができるのは、株式会社吉村の経営理念と方針、順番が重視される4つの視点が、一貫してすべての仕組みの根幹をなしているためであろう。

もう一つの「いただき！」は、現場から様々なアイデアが生まれることと密接に関連している。株式会社吉村には、様々なバックグラウンドを持つ社員がいる。同社は、その社員一人ひとりの多様性と専門性を認め、いろんな人の貢献や意見を尊重している。橋本久美子氏の「ほめるではなく、感謝を伝える」が、社員同士、部署同士のネットワークにおいても実践されているからだろう。それゆえ、社員一人ひとりが様々な課題を自分のこととして捉えて考え、安心して意見を述べることができる。社員一人ひとりの現場からの意見は、様々な仕組みで共有され、より価値の高い製品・サービスとなってお客様の満足と問題解決につながっていく。そして、それがまた社員のやりがいや満足となって循環していくのである。

株式会社吉村の『85年記念社史 一人ひとりが紡ぐ吉村の物語』には、文字通り社員一人ひとりの顔写真がレイアウトされている。会社見学会においても、そのパネルを拝見することができた。みなさん、実に素敵な笑顔と明るい表情である。この『85年記念社史』の冒頭のメッセージと一人ひとりの写真は、まさに株式会社吉村の今日の姿を雄弁に物語ってくれているように思う。

会社見学会ですっかり株式会社吉村のファンになった私は、見学会の翌日、さっそく静岡市内のお茶の専門店を何軒か見て回った。個人的なことで大変恐縮だが、静岡に親戚がいる私は新茶の時期などにお裾分けをもらっていて、長らくお茶の専門店でお茶を買っていなかった。あらためてお茶の専門店をのぞいてみると、株式会社吉村の展示室で見た美しいパッケージに気が付き、その商品の数々について手がでてしまった。ほとんどのお茶の専門店で、フィルターインボトルも販売されている。これらの美しく個性的なパッケージ、買い求め



やすい様々なサイズ（価格帯）での提案が、株式会社吉村から発信されているかと思うと、何かファンの一人として誇らしい気持ちになった。そこで買い求めたお茶を美味しくいただくのは、言うまでもない。2032年に株式会社吉村は、創業100年を迎える。お茶のある日本によくぞ生まれけりとしみじみ感謝した。

## 謝辞

今回の「企業調査」にあたって、株式会社吉村の社員のみなさまには、お忙しい中、たいへんお世話になりました。吉村鉄也氏、植田勝利氏、松本佳代氏、長谷川智巳氏、伊久美真由香氏には、それぞれのお仕事をふまえ分かりやすく株式会社吉村の経営理念と社員がキラリと光る様々な仕組みを教えていただくとともに、会社見学会でほぼ半日お付き合いいただき、本当にありがとうございました。とりわけ、長谷川智巳氏には、「企業調査」の趣旨をご理解いただき、その受入や日程調整から会社見学会でのご説明、写真撮影にいたるまで、本当にお世話になりました。社員一人ひとりの名前を覚えて、感謝を伝えている橋本久美子社長のお心に倣って、とても有益なお話を聞かせていただいたお一人お一人のお名前を挙げて感謝したいところですが、ここに記して感謝申し上げることで代えさせていただきます。

また、当日は橋本久美子社長にも静岡総合工場にお越しいただき、直接お話をうかがう予定でしたが、急に体調を崩されたということで、参加者一同、心配申し上げます。お身体がお辛いにもかかわらず、当日の朝、メッセージをお届けいただくとともに、その後すっかり快復されたとお手紙もいただき、感激しております。直接お目にかかることはできませんでしたが、橋本社長がご不在でも実にスムーズかつ充実した会社見学会で、社員のみなさまがお一人お一人、株式会社吉村を自分のものとして生き生きと説明されている様子は、会社の真実を伝えるもう一つの「いただき！」となりました。

最後になりますが、橋本久美子社長はじめ株式会社吉村のみなさまのご健康と、今後とも「キラリ」と輝くご活躍を所員一同心より願っております。

注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所属員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業／団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) その取り組みとキャンペーンについては、各 HP を参照のこと（いずれも 2018 年 11 月 14 日閲覧）。給茶スポット×お茶 Bar HP <https://www.yoshimura-pack.co.jp/cafe/T-1> グランプリ HP <http://www.yoshimura-pack.co.jp/t1/>
- 3) 株式会社吉村 HP「会社概要」を参照。<https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/profile/>（2018 年 8 月 6 日閲覧）。正雄舎は、株式会社吉村で定年を迎えた社員が、本人の意思によって勤務を継続できる「再雇用子会社」である。
- 4) 2018 年 8 月 9 日、訪問日当日の聞き取りによる。
- 5) 株式会社吉村 HP「メディア掲載情報」を参照のこと。  
<https://www.yoshimura-pack.co.jp/category/media/>（2018 年 11 月 14 日 閲覧）。
- 6) 経済産業省 中小企業庁編『はばたく中小企業・小規模事業者 300 社 / 商店街 30 選 2016』2016 年 5 月、341 ページ。
- 7) 「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」については、経済産業省の特集 HP を参照のこと。<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html>（2018 年 10 月 31 日閲覧）。
- 8) 経済産業省『平成 28 年度 新・ダイバーシティ - 経営企業 100 選 ベストプラクティス集』2017 年 3 月、31-32 ページ。ちなみに、これらの制度のネーミングも秀逸である。「オレンジプロジェクト」とは、「オレンジ（利益）を労使で奪い合うのではなく、種（施策）を植え育て、果実をシェアする」との意味が込められている。「MO 制度」とは、「戻っておいで」の意味。制度を分かりやすいものにして浸透・積極的な活用を促したいという橋本久美子社長の願いが感じられる。
- 9) 中小企業基盤整備機構理事長賞を受賞。「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」HP を参照のこと。<https://taisetu-taisyo.jimdo.com/> ニュースリリース / 第 8 回受賞企業が決定しました /（2018 年 8 月 6 日閲覧）。株式会社吉村の「主な受賞理由」もぜひ閲覧してほしいが、ここではダイバーシティ企業として「(3) 全社員、とりわけ子育て中の女性社員への配慮が厚く、結果として 12 年以上、出産退職はゼロである」こと、「(5) 障がい者雇用に熱心に取り組んでおり、現在の雇用率は 4.0%と高い」ことを強調しておきたい。
- 10) 吉村紙業株式会社 社史「挑戦の軌跡 - 茶・海苔業界と歩んだ吉村紙業の 80 年」2011 年（非売品）、22 ページ。以下、紙幅の都合から、この節における同『80 年史』からの引用は、出典ページを本文中に記載している。
- 11) 創業 314 年の社歴を誇る「株式会社 日本橋さるや」は、現在も日本橋室町に本社・店舗を構え、楊枝の製造・販売を手がける日本で唯一の専門店である。
- 12) 『80 年史』において、吉村正雄氏は御尊父英一氏について、「独立するにあたって、自分がお世話になったところと同じ業種の仕事はしないと決め、いろいろ考えた結果、祝儀

用品の道を選んだと聞いております」と語っておられる (24)。吉村英一氏の精神性と商人としてのモラルの高さが伝わってくる。

- 13) 『80 年史』によると、この間にも幾多の苦労があった。創業者であり吉村正雄氏の御尊父、吉村英一氏は 1973 年 5 月 19 日、静岡総合工場完成までほぼ半年という時期に永眠された。享年 76 歳、実に尊い生涯であった。1973 年 6 月、吉村正雄氏が代表取締役社長に就任された。「第一次オイルショック」による影響から、工場建設資金を調達するにあたって吉村正雄氏は筆舌に尽くしがたいご苦労をされたことが分かる (66-82)。

- 14) 株式会社吉村「会社のあゆみ」『会社紹介パンフレット』6 ページ (2018 年 8 月訪問時受領分) より。

- 15) 吉村紙業は、1991 年にそれまでの 12 月決算から 9 月決算に会計年度を変更している。そのため、前年度より売上高が大きくなるものの、1992 年 9 月決算時の売上高はおよそ 53 億 200 万円、経常利益も 2 億円を超えたという (『80 年史』134-135, 155-157)。なお、同社の社内報は 1991 年 7 月に創刊され、社内公募によって第 2 号から「なかま」というタイトルとなった (137)。

- 16) 橋本久美子氏自身、出産のため退職、他社に勤める配偶者の転勤に伴う遠隔地への転居の経験を持つ。非常勤の契約社員時代は、「社外の人」と見られていたという。この間に、「茶事記」の企画・編集、季節カタログの作成に携わり、自らの発案で「消費者実態調査」を行うなど、吉村紙業の仕事に関わっている。配偶者の東京帰任に伴い、2001 年 4 月より常勤の取締役として本社で勤務。当時は「取締役経営企画室長」(106-107, 154, 185-186, 190-196, 234)。

「茶事記」は、株式会社吉村が 1980 年 4 月から発行しているお得意様向けの情報誌である。日本茶の小売経営に役立つ情報で構成され、自社の PR 色は極力排除した記事構成になっている。創刊号の特集は、「新茶期の売上増大作戦」と題する拡販作戦の具体的な提案であった。「中小企業が完成度の高い情報誌を刊行するのは珍しい」(94-95)。創刊当初は社員の「ぼやき」もあったというが、「茶業界のため」(橋本久美子氏談 - 96)。「茶業界のビジネスパートナーとなる」という経営姿勢を示す役割を担う (96-97)。「茶事記」は、2006 年 10 月 31 日付の第 46 号から、現在の最新号まで株式会社吉村の HP にて閲覧できる。<https://www.yoshimura-pack.co.jp/category/sajiki/> (閲覧日 2018 年 11 月 14 日)。「茶事記」は「T-1 グランプリ」などの様子も伝えてくれる。

- 17) 『80 年史』254 ~ 255 ページ。先代の吉村正雄氏から社長、副社長の指名にあたって、吉村鉄也氏が「今日の飯」を作り、橋本久美子氏が「明日の飯」を考えるという役割分担で引き受けられたというエピソードは、事業承継に関する積極的なヒントが含まれている。
- 18) 中小企業家同友会全国協議会「第 49 回 定時総会 in 愛知」は、2017 年 7 月 6 ~ 7 日の日程で名古屋国際会議場において開催された。橋本久美子氏の講演は、第 7 分科会にて。講演後のグループ討論でも、参加者との熱心な質疑応答が行われた。

この分科会への参加にあたって、香川県観音寺市の三宅産業株式会社、三宅昭二会長にご紹介いただき、愛知中小企業家同友会専務理事、内輪博之氏に特別のご配慮をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

- 19) 当日の講演録は、中小企業家同友会全国協議会『中同協』第 99 号 (中同協 第 49 回定時総会 in 愛知) 2017 年 10 月 25 日発行、56 ~ 61 ページに掲載されている。以下、紙幅の

都合により出典ページは省略するが、本節の記述はこの講演録を参照している。講演録にない部分は、報告者がこの講演に参加して書き取ったノートから適宜補記している。

- 20) 株式会社吉村 HP 「吉村の強み」 <https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/strength/#digital-printing> (2018 年 10 月 31 日閲覧)。
- 21) NHK 「ためしてガッテン」は、2011 年 1 月 12 日「緑茶研究『掛川スタディ』」を全国放送している。掛川市 HP などを参照のこと。
- 22) 株式会社吉村 HP を参照のこと。 <https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/philosophy/> (2018 年 8 月 8 日閲覧)
- 23) 株式会社吉村は、これまでに所轄税務署から優良申告法人として 9 度表彰される (2015 年 11 月時点) など、納税においても優良企業である。先代社長吉村正雄氏は販売先、仕入れ先、社員、金融機関、税の負担、株主を大事にすべきことを「6 つの大事」として自らに課していたという。ステークホルダーを大切にするという経営観の中に社会的な納税義務もきちんと位置付けられている。また、今日では副社長、吉村鉄也氏のイニシアチブのもと、ISO14001 の国際認証も取得するなど、環境への配慮も重視されている。
- 24) 株式会社 CHEERFUL HP を参照されたい。 <https://www.e-cheerful.co.jp/service/index.html> (2018 年 10 月 31 日閲覧)。
- 25) こうした橋本氏の気付きと仕組みは、有能な女性社員が勤務の継続意欲を持続けるための中野円佳氏の発見にも符合しているように思える。中野円佳『「育休時代」のジレンマ』光文社新書、2014 年を参照のこと。
- 26) 同社 HP 「会社見学会」を参照のこと。 <https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/seminar/> (2018 年 11 月 11 日 閲覧)。
- 27) 前掲『「会社紹介パンフレット」も参照。
- 28) 「お茶屋のみたらしちゃん」ツイッター。 <https://twitter.com/mitarashichaya> (2018 年 10 月 31 日閲覧)。しっぽがみたらし団子のようにになっている「みたらしちゃん」は、お茶屋さんの看板猫として、日本茶をもっと身近に感じてもらえるよう株式会社吉村が考案・提案している。
- 29) 経験から学ぶ組織文化の重要性については、Linda A. Hill, *Becoming a Manager*, HBS Press, 2003, pp. 322-323 でも強調されているところである。
- 30) 株式会社吉村 HP 「お茶マーケティング」>「現場力を活かす商品開発」2018 年 2 月 1 日付 <https://www.yoshimura-pack.co.jp/iroiro/20180101nairankai.pdf> (2018 年 10 月 31 日閲覧)。